

658
MAH
S. el

**STRATEGI KERJASAMA JANGKA PANJANG
DAN PENGARUHNYA
PADA KEUNGGULAN BERSAING
(STUDI KASUS PADA PT GADING KUDUS)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi
Magister Manajemen Universitas Diponegoro.**

Oleh

**IR. ALI MAHIR
NIM . C4A001240**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP

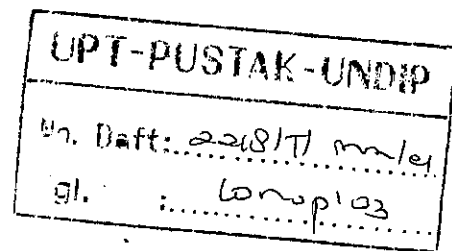


Sertifikat

Saya, *Ali Mahir*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Ir. Ali Mahir

Juni 2003



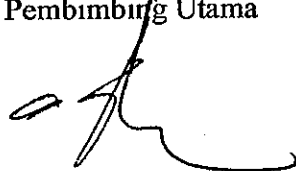
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**STRATEGI KERJASAMA JANGKA PANJANG
DAN PENGARUHNYA
PADA KEUNGGULAN BERSAING**
(STUDI KASUS PADA PT. GADING KUDUS)

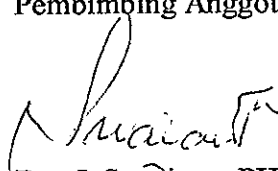
Yang disusun oleh Ali Mahir, NIM. C4A001240
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Juni 2003
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Miyasto

Pembimbing Anggota



Drs. J. Soegiarto, PH, SU

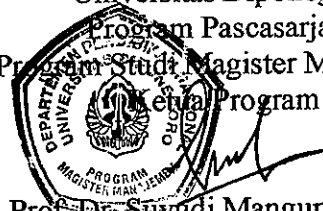
Semarang, 6 Juni 2003

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

Pergunakan lima macam waktu sebelum datang lima macam yang lain :

- Pergunakan *hidupmu* sebelum datang *matimu*.
- Waktu *sehatmu* sebelum datang *sakitmu*.
- Waktu *senggangmu* sebelum datang masa *kesibukanmu*.
- Masa *mudamu* sebelum datang masa *tuamu*.
- *Kekayaan* sebelum datang *miskinmu*

(Hadist Riwayat Bukhari)

*Untuk istriku EVA yang tersayang dan untuk
kedua putriku SHEBY dan SAMARA yang
cantik dan lucu serta seluruh keluarga
tercinta*

ABSTRAKSI

Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah adanya indikasi hubungan yang kurang harmonis antara PT Gading Kudus selaku pabrikan dengan perusahaan distributor yang menjual produk-produk PT Gading Kudus. Indikasi ketidakharmonisan tersebut tampak dengan adanya beberapa distributor yang berencana untuk tidak lagi menjual produk-produk PT Gading Kudus.

Tujuan utama serta kegunaan penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh kualitas hubungan, komitmen hubungan dan kepercayaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang serta pengaruh strategi kerjasama jangka panjang terhadap keunggulan bersaing. Manfaat dari penelitian ini terutama ditujukan pada pihak manajemen PT Gading Kudus dan para distributornya dalam membangun strategi kerjasama jangka panjang dalam upaya mencapai keunggulan bersaing.

Pendekatan *Relationship Management* digunakan dalam penelitian ini dengan meneliti tiga variabel independen yaitu kualitas hubungan, komitmen hubungan dan kepercayaan untuk menganalisis pengaruhnya terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Selain ketiga variabel tersebut diatas, juga dianalisis pengaruh variabel strategi kerjasama jangka panjang terhadap keunggulan bersaing.

Ada 4 hipotesis dengan 20 parameter yang akan diuji melalui pengujian *confirmatory factor analysis* dan *full model structural equation model (SEM)* dengan kriteria-kriteria *goodness-of-fit* serta pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan program statistik AMOS 4.0 atas data primer yang diperoleh melalui wawancara terhadap 200 pimpinan perusahaan distributor wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Temuan dalam penelitian ini mendukung empat hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, yaitu kualitas hubungan memiliki pengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang, komitmen hubungan memiliki pengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang, kepercayaan memiliki pengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang dan strategi kerjasama jangka panjang memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Saran yang diusulkan dalam penelitian ini adalah perlunya ditingkatkan kualitas dalam membangun kerjasama jangka panjang antara PT Gading Kudus dengan para distributor selaku mediator tersalurkannya produk-produk PT Gading Kudus sampai ke tangan konsumen. Penelitian berikutnya akan lebih menarik jika mengikutsertakan variabel ekstern seperti peraturan pemerintah, lingkungan dunia usaha dan era perdagangan bebas, juga variabel intern fleksibilitas dan kepuasan sebagai agenda penelitian yang akan datang. Pola kemitraan dengan para pemasok dan relationship yang dibangun langsung dengan para konsumen akhir (End User) juga menjadi topik yang cukup menarik untuk diagendakan dalam penelitian mendatang.

ABSTRACT

This research is done based on the existing of inharmonic relationship indication between PT Gading Kudus as manufacturer and distributor company selling PT Gading Kudus products. This inharmonic relationship impacts at a plan of the distributors of not selling PT Gading Kudus products anymore.

The main purpose of this research is to analyze the influence level of relationship quality, relationship commitment and trust to long-term relationship strategy and it impacts to competitive advantage. The benefit of the research is proposed to the management of PT. Gading Kudus and it's distributors in building long-term relationship strategy to achieve competitive advantage.

Relationship management approach is used in this research with investigates three independent variables i.e: relationship quality, relationship commitment, and trust to analyze their influence on long-term relationship strategy. Except those three variables, this research also analyzes the influence of long-term relationship variable to competitive advantage.

There are 4 hypotheses with 20 parameters examined through confirmatory factor analysis and full model structural equation model (SEM) with *goodness-of-fit* criteria and hypothesis testing using AMOS 4.0 based on primary data collected by interviewing 200 distributing companies in Central Java and DIY.

The results of the analysis support four hypotheses proposed in this research, i.e: relationship quality has influence to long-term relationship strategy, relationship commitment has influence to long-term relationship strategy, trust has influence to long-term relationship strategy and long-term relationship strategy has influence to company competitive advantage.

Suggestion proposed in this research is the need to improve quality in building long-term relationship between PT. Gading Kudus and the distributors as mediator to the product of PT. Gading Kudus and the consumers. Further research will be more interesting if includes external variables, i.e: government regulation, business environment and free trade era, also flexibility and satisfaction as intern variables. Partnership pattern with suppliers and relationship which build directly to the End user are also interesting topics to become future research.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat dalam memperoleh derajat sarjana S2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah “ **Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya Pada Keunggulan Bersaing** “ Studi Kasus Pada PT. Gading Kudus.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak , khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Miyasto, selaku dosen pembimbing utama, yang diantara kesibukannya masih bersedia meluangkan waktu membimbing penulis dari sejak awal hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Drs. J. Soegiarto, PH, SU, selaku pembimbing anggota yang telah banyak pula membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Para dosen Program Magister Manajemen yang membuka wacana penulis hingga dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Eva, istriku tersayang yang telah banyak memberikan dukungan, pengertian dan kasih sayangnya.

5. Sheby dan Samara, kedua putriku yang selalu menciptakan suasana ceria yang telah memberikan semangat sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan dengan lancar.
6. Ayah, Ibuku dan seluruh keluarga yang selalu memberikan doa dan dukungan moril sehingga tesis ini dapat selesai dengan lancar.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan yang konstruktif akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Juni 2003

Penulis

Ir. Ali Mahir

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| Halaman Judul | i |
| Surat Pernyataan Keaslian Tesis | ii |
| Halaman Pengesahan Tesis | iii |
| Halaman Motto / Persembahan | iv |
| Abstraksi..... | v |
| Abstract | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Daftar Tabel | xi |
| Daftar Gambar | xii |
| Daftar Rumus | xiv |
| Daftar Lampiran | xv |
| BAB I: Pendahuluan | |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 3 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian | 4 |
| 1.4. Sistematika Penulisan | 4 |
| BAB II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian | |
| 2.1. Strategi Kerjasama Jangka Panjang | 6 |
| 2.2. Kualitas Hubungan | 8 |
| 2.3. Komitmen Hubungan | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.4. Kepercayaan | 12 |
| 2.5. Keunggulan Bersaing | 14 |
| 2.6. Penelitian Terdahulu | 15 |
| 2.7. Dimensionalisasi dan Definisi Operasional Variabel | 18 |
| 2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis | 24 |
| 2.9. Hipotesis Penelitian | 26 |
| BAB III: Metode Penelitian | |
| 3.1. Jenis dan Sumber Data | 27 |
| 3.2. Populasi dan Sampling | 27 |
| 3.3. Metode Pengumpulan data | 28 |
| 3.4. Teknik Analisis | 29 |
| BAB IV: Analisis Data | |
| 4.1. Proses dan Hasil Analisis | 33 |
| 4.2. Analisis Pengaruh | 48 |
| 4.3. Pengujian Hipotesis | 48 |
| BAB V: Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan | |
| 5.1. Kesimpulan | 52 |
| 5.2. Implikasi Kebijakan | 53 |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian | 56 |
| 5.4. Agenda Penelitian Mendatang | 56 |
| DAFTAR REFERENSI | 58 |
| LAMPIRAN - LAMPIRAN | 60 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 2.1 | Peneliti-peneliti Terdahulu | 17 |
| Tabel 2.2 | Penentuan Variabel Dependen Independen | 23 |
| Tabel 2.3 | Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian ... | 24 |
| Tabel 2.4 | Hipotesis Yang Diajukan | 26 |
| Tabel 4.1 | Indeks Pengujian Kelayakan Model..... | 35 |
| Tabel 4.2 | Standardized Regession Weight | 37 |
| Tabel 4.3 | Indeks Pengujian Kelayakan Model | 39 |
| Tabel 4.4 | Normalitas data | 40 |
| Tabel 4.5 | Descriptive Statistics..... | 42 |
| Tabel 4.6 | Tabel Standart Residual Covarian .. | 44 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Model Variabel Kualitas Hubungan | 18 |
| Gambar 2.2 | Model Variabel Komitmen Hubungan | 19 |
| Gambar 2.3 | Model Variabel Kepercayaan | 20 |
| Gambar 2.4 | Model Variabel Kerjasama Dalam Jangka Panjang | 21 |
| Gambar 2.5 | Model Variabel Keunggulan Bersaing..... | 22 |
| Gambar 2.6 | Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 25 |
| Gambar 4.1 | Analisis Faktor Konfirmatori..... | 36 |
| Gambar 4.2 | Full Structure Equations Model | 38 |

DAFTAR RUMUS

| | | |
|---------|-----------------------------|----|
| Rumus 1 | Persamaan Struktural | 31 |
| Rumus 2 | Construct Reliability | 45 |
| Rumus 3 | Variance Extract | 46 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|-------------------------|----|
| Lampiran 1 | Daftar Pertanyaan | 61 |
| Lampiran 2 | Data Penelitian | 65 |
| Lampiran 3 | Output AMOS | 70 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Untuk mencapai tingkat penjualan yang stabil dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas, pabrikan (*manufacturer*) membutuhkan jaringan distribusi yang efektif. Dalam hal ini peran distributor menjadi sangat strategis, menjadi fokus perhatian utama pabrikan-pabrikan, termasuk perusahaan tenun “Gading” yang telah menjalin hubungan kerjasama dengan distributor-distributornya yang sebagian besar toko-toko, super market dan kios-kios di pasar tradisional. Hubungan kerjasama yang harmonis dan menguntungkan menjadi modal utama kesuksesan dalam penjualan produk. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan manajemen ada kecenderungan terjadinya ketidak harmonisan hubungan dengan beberapa distributor dengan indikasi adanya kecenderungan untuk tidak lagi menjual produk-produk PT Gading.

Untuk mempertahankan kinerja perusahaannya agar tetap berkelanjutan (*Sustainable Corporate Performance*) perlu dikembangkan sebuah konsep yang tepat agar dapat mencapai keadaan yang diinginkan. Strategi saat ini tengah mengalami transformasi ke arah *relationship Strategic* sebagai usaha untuk menarik, memelihara dan meningkatkan hubungan dengan para distributornya. Karena saluran distribusi merupakan perantara perusahaan dengan konsumen dalam menyampaikan produk maupun merek tertentu agar tercapai keunggulan kompetitif pada konsumen akhir, pabrikan perlu memberi reward dan dorongan untuk mengambil tindakan proaktif dalam memasarkan produk perusahaan (James A. Narus ; James C. Anderson, 1990 P: 31).

Hal ini menggambarkan sebuah kebutuhan pada keadaan dimana adanya saling pengertian yang lebih baik pada hubungan pekerjaan (*working partnerships*) antara perusahaan pabrik dan perusahaan distribusi (James C. Anderson & James A. Narus, 1990, P: 42). Hubungan strategis dan berkualitas antara pemasok (pabrik) dan anggota distribusinya diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka agar supaya tetap unggul dalam menghadapi persaingan. Implikasi yang diharapkan adalah loyalitas yang langgeng dari para anggota distribusinya. Sebagai suatu fungsi, saluran distribusi bertanggung jawab dalam menentukan jumlah persediaan dan berapa besar pesanan yang akan dikumpulkan serta penanganannya dengan mempertimbangkan biaya aktivitasnya. Sebaliknya pihak distributor harus berperan khusus dan progresif dalam menyokong *working partnership* dengan pabrik

Morgan dan Hunt (1994 : P. 22) dalam penelitiannya menunjukkan tiga aspek utama dalam *partnership* yang mempengaruhinya. Yaitu ; Manfaat Hubungan (*Relationship Benefit*), Penghargaan (*Rewards*) dan komunikasi (*Communication*). Garbarino dan Johnsons (1999, P: 71) memfokuskan pembahasan pada variabel komitmen dan kepercayaan sebagai kunci utama dalam proses keberhasilan strategi hubungan berkelanjutan. Keberhasilan tersebut dapat tercapai karena mereka mendorong pemasar untuk bekerja dengan melakukan investasi kerjasama usaha melalui kerja sama dengan partner kerja, lebih mengabaikan keuntungan-keuntungan jangka pendek yang sesaat dan lebih berorientasi pada hubungan kerjasama pada jangka panjang, juga melihat tindakan yang memiliki resiko tinggi secara lebih bijaksana karena adanya keyakinan bahwa distributor-distributor sebagai partner usaha akan

merespon dengan baik, sehingga hasilnya akan meningkatkan efisiensi, produktivitas dan keefektifan usaha partnership tersebut.

Sedang James C. Anderson dan James A. Narus (1990, P:44) dalam penelitiannya mengemukakan sebuah model pada working partnerships yang dibangun oleh dua konstruk yang berpengaruh pada *trust*, yaitu *communication dan outcomes given comparison levels* yang berujung pada hasil positif dan firm's working relationship, yaitu satisfaction. Berangkat dari uraian diatas dan pernyataan Garbarino dan Johnsons (1999, P:83) dalam agenda penelitian mendatang perlu dimasukkan variabel tambahan selain trust dan commitment yang berperan dalam melanggengkan hubungan jangka panjang untuk memperkaya model penelitian, maka hal ini dijadikan justifikasi dalam penelitian ini .

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, penelitian ini mengembangkan model dari para peneliti terdahulu yang menggambarkan sebuah hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel-variabel pembentuk strategi kerjasama jangka panjang (*sustainable competitive alliance*) dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*) . Hal ini sangat relevan dengan permasalahan yang dialami PT Gading di lapangan dalam menjalin kemitraan dengan para distributornya. Dari uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kualitas hubungan, komitmen dan kepercayaan dapat berpengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang, serta bagaimana strategi kerjasama jangka panjang tersebut dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kualitas hubungan, komitmen hubungan dan kepercayaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang.
2. Untuk menganalisis pengaruh strategi kerjasama jangka panjang terhadap keunggulan bersaing.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini :

1. Secara teoritis, dapat memberikan masukan pada peneliti-peneliti lain mengenai strategi kerjasama jangka panjang kaitannya dengan keunggulan bersaing perusahaan.
2. Secara praktis, memberikan masukan pada perusahaan PT Gading dan para distributornya dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1.4. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, dibagi dalam 5 (lima Bab) yaitu:

1. Bab I mengenai pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah yang mendasari penelitian , tujuan yang hendak dicapai dari penelitian, kegunaan, kemungkinan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis.
2. Bab II mengenai telaah pustaka dan pengembangan model yang berisi tentang teori dan telaah pustaka yang digunakan sebagai acuan dalam perumusan hipotesis serta kerangka pemikiran teoritis yang dibuat dalam suatu model struktural untuk memudahkan kerangka berfikir.

3. Bab III berisi tentang metodologi yang meliputi desain penelitian, data dan sumber data, cara memperoleh, alat analisa yang digunakan, populasi dan sampel yang digunakan, serta cara-cara menganalisa data.
4. Bab IV merupakan analisa data yang berisi tentang proses pengolahan data, pembuatan persamaan sampai interpretasi atas data yang telah diolah.
5. Bab V merupakan bab terakhir, merupakan kesimpulan dari semua hasil penelitian, hal-hal apa yang diperoleh dan penjabarannya, implikasi atas suatu kebijakan dan saran-saran dari peneliti terhadap riset mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Strategi Kerjasama Jangka Panjang (*Sustainable Alliance Strategic*)

Dalam area relationships jasa, Berry dan Parasuraman (1991) dalam Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt, 1994, P:24) mengemukakan bahwa relationships dibangun dengan dasar komitmen yang saling menguntungkan seperti dalam proses pada saat konsumen menjadi setia pada merek tertentu dan kemudian melakukan pembelian berulang. Dan bagian dari partnerships mengidentifikasikan bahwa komitmen antara mereka adalah sebagai kunci untuk mencapai hasil yang mempunyai nilai bagi mereka, dan mereka berusaha untuk membangun dan menjaga atribut-atribut yang berharga pada hubungan kerjasama mereka.

Distributor yang perannya sebagai perantara secara khusus tidak mengambil peran kepemimpinan dalam kerjasama hubungan kerjasama (*working relationships*) dengan pabrikan (*manufacturer*). Pertanggungjawaban kepemimpinan tersebut secara umum berada dalam manajemen perusahaan pabrikan. Di lain pihak distributor memiliki tanggung jawab mendorong pembangunan relationships dengan end-use customers, dan pertanggungjawaban kerja dari distributor harus memenuhi komitmen dengan pabrikan (*manufacturer*) (James A. Narus & James C. Anderson, 1987, P:38).

Dalam memenuhi komitmen dengan pabrikan dalam tindakan kerjasama jangka panjang ada beberapa hal yang dilakukan distributor untuk memperkuat kerjasama hubungan (*working partnerships*). Karakteristik-karakteristik yang dilihat pabrikan dari perusahaan distribusi, menurut James A. Narus & James C. Anderson, (1987, P:38) adalah sebagai berikut :

1. *Market Penetration ability*. Didefinisikan sebagai kecakapan secara teknik dan keagresifan dari kekuatan penjualan dari staf pemasaran. Seleksi yang tepat, pelatihan, dan motivasi pada tenaga-tenaga professional adalah cara yang paling baik bagi distributor untuk mencapai tingkat penetrasi local yang diharapkan.
2. *Prompt payment of bills*. Keterlambatan tagihan yang menumpuk adalah salah satu hal yang sangat merugikan dalam bisnis. Dengan pembayaran pada waktunya, maka pabrikan dapat menyediakan usaha atau fasilitas yang lebih besar bagi peningkatan kualitas dari partnerships yang dilakukan.
3. *Financial Stability*. Sebagian besar pabrikan (manufacturer) melihat hubungan kerjasama untuk orientasi jangka panjang. Dengan manajemen professional, asset, dan cash flow, distributor yang memiliki kekuatan financial merupakan partner yang diinginkan untuk hubungan kerjasama (working relationships) dengan manufacturer.
4. *Knowledge of the local market*. Banyak pabrikan (manufacturer) relative buta dengan local market yang dihadapi. Dengan informasi tentang local market yang potensial, contohnya dari segi ukuran (size), keinginan konsumen, dan kecenderungan pasar, distributor akan memiliki ikatan kuat dalam kerja sama dengan pabrikan (manufacturer). Dengan beberapa informasi tersebut, maka pabrikan berada dalam posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan yang dapat menguntungkan kerjasama hubungan kerjasama tersebut.

2.2. Kualitas Hubungan (*Relationship Quality*)

Konsep yang lebih umum dalam kualitas hubungan menggambarkan kedalaman dan kedekatan diantara perusahaan mitra. Hubungan ini sangat dibutuhkan bagi kelangsungan dan kesinambungan. Apabila dalam hubungan usaha disadari bahwa semua kegiatan bisnis pada dasarnya untuk menghasilkan *value* bagi *customer*, maka hubungan diantara perusahaan dengan mitra kerjanya dan juga hubungan antar fungsi dalam perusahaan tersebut perlu dinilai dari sudut pandang manfaat hubungan tersebut bagi pemuasan kebutuhan customer. Jika hubungan di antara perusahaan dengan para mitra kerjanya mampu menghasilkan nilai bagi pelanggan, hubungan tersebut akan menjanjikan hubungan bisnis jangka panjang dan berdampak pada kinerja perusahaan yang bersangkutan. (Mulyadi, 1995; P: 29)

Kualitas hubungan menunjukkan perusahaan sebagai individu merasakan nilai tambah dari hubungan kemitraan yang terjalin diantara mereka. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang tinggi mewarnai interaksi dan hubungan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan, hubungan seperti ini mendorong munculnya integrasi strategik diantara mereka. Ketika perusahaan mempercayai mitra kerja mereka baik mitra di dalam maupun mitra di luar, perusahaan akan cenderung melihat hubungan tersebut sebagai sebuah asset alat strategik. Pada kualitas hubungan yang tinggi, kontribusi dari mitra kerja yang berlainan akan memperkuat derajat kompetisi perusahaan dan mendorong perusahaan untuk terintegrasi secara strategik. Perusahaan mitra berusaha mengoptimalkan potensi strategik tersebut dari kualitas hubungan yang relatif baik. (Johnson, 1999, P: 6.)

Menurut Morgan dan Hunt (1994, P:12), kualitas hubungan diperhitungkan dalam membina hubungan diantara perusahaan mitra. Kesenambungan dari suatu hubungan diantara perusahaan dengan mitra bisnisnya sangat diharapkan dalam jangka yang cukup lama, dimana hal ini sangat berkait erat dengan suatu komitmen yang dibangun diantara mereka.

Pada kualitas hubungan yang tinggi kontribusi mitra yang berlainan, memperluas dan memperkuat realibilitas kompetitif perusahaan, yang mendorong perusahaan untuk terintegrasi secara strategik dengan menggabungkan hubungan menjadi gambaran strategiknya sendiri. Perusahaan peserta cenderung dikenal dan berusaha mengoptimalkan potensial strategik dari kualitas hubungan yang tinggi dalam menggapai kinerja usaha (Johnson, 1999. P: 6-7)

Riset sebelumnya mmbetntuk konsep kualitas hubungan sebagai konstruk yang terdiri dari beberapa batasan dan terdiri atas beberapa dimensi yang saling berkaitan. Meskipun belum ada kesepakatan tentang dimensi-dimensi yang membentuk kualitas hubungan, namun menurut Dwyer dan OH (1987), Sakano et al (1995) dalam Mohr et al (1995; P.14) dimensi-dimensi kualitas hubungan meliputi : pengawasan bersama, pembagian yang fair (fair share) maupun kejujuran (fairness).

2.3. Komitmen Hubungan (*Relationship Commitment*)

Dalam mengembangkan kerangka teoritik variabel komitmen yang mempengaruhi strategi relationship dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan . Thorelli (1986) dalam Morgan 1994, P: 23) mengatakan bahwa apa yang seharusnya menjadi pusat perhatian dalam memahami strategi relationship adalah berbagai bentuk

yang membedakan kerjasama produktif, efektif, relasional dibandingkan dengan kerjasama yang tidak produktif dan tidak efektif. Meskipun banyak faktor yang kontekstual yang berperan terhadap kesuksesan atau kegagalan dari strategi relationship, namun adanya komitmen hubungan kerjasama dapat dijadikan titik tolak kesuksesan sebuah hubungan kerjasama jangka panjang.

Menurut Morgan & Hunt (1994, P:26). Komitmen didefinisikan sebagai kepercayaan dalam hubungan kerjasama yang terjadi pada hubungan yang terus menerus yang sangat penting sebagai jaminan usahanya untuk memelihara kerjasama yang mereka lakukan. Definisi ini dapat disamakan dengan definisi yang dibangun oleh Moorman, Zaltman dan Deshpande (1992, P:23) yang mengatakan bahwa komitmen sebagai keinginan dari kedua belah pihak untuk memelihara nilai dari hubungan hubungan kerjasama yang dilakukan. Nilai sama dengan keyakinan bahwa hubungan tersebut bertahan hanya ketika relationships itu dianggap penting. Morgan & D. Hunt mengemukakan bahwa komitmen adalah sentral dari relationships marketing. Dan komitmen juga merupakan bahasan yang kritis dalam literatur-literatur pada organisasi dan perilaku pembeli (*buyer behavior*).

Dalam area relationships jasa, Berry dan Parasuraman (1991) dalam Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt, 1994, P:24) mengemukakan bahwa relationships dibangun dengan dasar komitmen yang saling menguntungkan seperti dalam proses pada saat konsumen menjadi setia pada brand tertentu dan kemudian melakukan pembelian berulang. Dan bagian dari partnerships mengidentifikasikan bahwa komitmen antara mereka adalah sebagai kunci untuk mencapai hasil yang mempunyai nilai bagi mereka, dan mereka berusaha untuk membangun dan menjaga atribut-atribut yang berharga pada hubungan kerjasama mereka.

Komitmen dalam hal ini merupakan sebuah kunci yang mendasari pemasar untuk :

1. Melakukan hubungan kerjasama jangka panjang dengan para mitra kerja.
2. Mempertahankan dan mengembangkan hubungan kerjasama jangka panjang yang diharapkan dengan mitra yang sudah ada.
3. Berkeyakinan bahwa mitra kerja tidak akan meninggalkan tanggung jawab, meskipun terjadi konflik pada suatu saat.

Oleh karena itu, adanya komitmen akan memberikan hasil yang meningkatkan efisiensi, produktifitas dan keefektifan. Dengan kata lain komitmen berperan secara langsung terhadap perilaku kerjasama yang kondusif untuk mencapai kesuksesan didalam hubungan kerjasama pemasaran.

Sebagai salah satu aspek dalam hubungan kerjasama jangka panjang, komitmen merupakan keinginan yang berkelanjutan untuk membangun suatu hubungan yang bernilai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen akan ada jika hubungan benar-benar dianggap memiliki arti penting . Morgan dan Hunt (1994, P:22) mengembangkan kerangka pemikiran teoritis dimana teori tersebut berimplikasi pada model. Variabel mediasi kunci (*Key Mediation Variable*) dari *relationship strategic*. Komitmen hubungan kerjasama adalah konsep kunci, memposisikan mereka sebagai variabel penghubung antara lima *antecedent* (penyebab) yang penting yaitu: biaya penghentian hubungan, manfaat hubungan, nilai bagi hasil, komunikasi dan perilaku oportunistis dari lima hasil outcome yaitu: persetujuan tanpa protes, keinginan untuk pindah, kerjasama, konflik fungsional dan ketidakpastian. Dari paparan di atas maka variabel komitmen dapat diukur melalui 3 dimensi yaitu menghormati hubungan, memelihara hubungan dan tidak ingkar janji.

2.4. Kepercayaan (Trust)

Kepercayaan (trust) dalam hubungan kerjasama dan implikasinya pada kegiatan perusahaan menurut James C. Anderson & James A. Narus (1990, P:45) mempunyai pengertian sebagai keyakinan perusahaan bahwa perusahaan lainnya (partner) akan melakukan tindakan yang akan menghasilkan akibat positif untuk perusahaan, sebaliknya tidak melakukan tindakan yang tidak diharapkan yang akan menghasilkan akibat negatif untuk perusahaan. Tentu saja perusahaan mengharapkan beberapa hasil usaha tersebut dari mitra yang memiliki kejujuran dan dapat dipercaya.

Sedangkan Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt (1994, P:23) mempunyai konsep bahwa kepercayaan akan terus ada ketika bagian partnership itu memiliki kepercayaan pada mitra yang dapat dipercaya dan memiliki kejujuran. Senada dengan itu Moorman, Deshpande, dan Zaltman (1993) dalam Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt (1994, P:23), berpendapat bahwa maksud perilaku ini adalah segi penting dari konsepsi kepercayaan, karena jika suatu pihak percaya bahwa partner adalah terpercaya, tetapi tidak mau bergantung pada partner tersebut, maka kepercayaan adalah terbatas. Keinginan untuk bertindak adalah implisit di dalam konsepsi kepercayaan dan oleh karena itu satu pihak tidak bisa menyebut partner dagang sebagai terpercaya jika satu pihak tidak mau mengambil tindakan yang mencakup resiko dalam relasionalnya. Di dalam penjualan justru ditekankan bahwa kepercayaan (trust) merupakan dasar untuk membentuk loyalitas. Dalam situasi bargaining seperti di dalam konteks organisasi bahwa trust akan mengakibatkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi, yaitu komitmen terhadap bargaining partner.

Kepercayaan begitu penting dalam kerjasama dalam jangka panjang, dimana kepercayaan merupakan “dasar dari relationships strategy”, karena hubungan kerjasama

yang berdasarkan kepercayaan memiliki nilai yang sangat berarti, di mana pihak yang lain akan mengkomitmenkan dirinya sendiri terhadap kerja sama yang akan dibentuk. Teori kerja sama sosial menjelaskan hubungan sebab akibat ini melalui prinsip timbal balik yang berlaku umum, yang menyatakan bahwa "tidak adanya trust akan menurunkan komitmen dalam relationships dan menjadikan transaksi ataupun kerjasama dalam jangka panjang berlangsung pada jangka pendek. Kerjasama dalam jangka panjang adalah hanya merupakan hasil positif yang dipengaruhi langsung oleh hubungan antara komitmen dan kepercayaan (Morgan, 1994, P:26). Mitra kerja akan mempunyai komitmen ataupun kepercayaan pada hubungan kerjasama dan akan bekerjasama dalam jangka panjang dengan anggota lain karena adanya keinginan untuk menjadikan hubungan kerjasama tersebut berjalan dengan baik. Morgan juga mengemukakan bahwa baik teori dan fakta mengidentifikasikan bahwa kepercayaan mendorong kepada kerjasama dalam jangka panjang.

Senada dengan Morgan, Deutsch 1960 dalam Morgan (1994, P: 26) menemukan bahwa permulaan dari kerjasama dalam jangka panjang adalah adanya kepercayaan antara dua pihak, dan Pruitt 1988 dalam Morgan (1994, P:26) mengatakan bahwa keduanya akan mengambil resiko tinggi dan sikap koordinasi jika telah ada kepercayaan diantara mereka. Selain itu sependapat dengan peneliti di atas Anderson dan Narus (1990, P: 45) berpendapat *"Once trust is established, firm learn that coordinated, joint efforts will lead to outcomes that exceed what the firm would achieve if it acted solely in its own best interest"*.

2.5. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Salah satu motivasi utama pada aktivitas kerjasama adalah untuk mencapai keunggulan bersaing (competitive advantages), yaitu akses ke sumber daya, pengurangan supply dan inventory cost, maupun pembangunan proses teknologi yang semakin maju. Porter (1991) dalam Sandy D. Jap, (1999) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai berikut ;

Competitive Advantages are defined as strategic benefits gained overcompeting dyads that enable the dyad to compete more effectively in the market place.

Dari definisi diatas, keunggulan bersaing (competitive advantages) bisa diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus (sustainable competitive advantages) sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam pencapaian kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya (*genuine Asset*) dalam hal ini adalah tangible dan intangible traits and resources yang membuat organisasi itu unik, sehingga sebagai hasil dari *deep cooperation* antara distributor dan manufaktur adalah keunggulan yang penting, yaitu adanya kompetisi yang lebih efektif. Dan dengan keunggulan-keunggulan ini akan dapat mendorong perolehan *return* yang lebih tinggi, *growth* yang lebih tinggi, serta menambah *market value* (Joel Litman, (2000). Litman juga mengemukakan bahwa *genuine asset* dalam relationships diantaranya adalah *unique partners and alliances, key vendor, unique competitor relationships, key customer/buyers, financial link dan special employee/union relationships*.

Dyer and Singh (1998) dalam Sandy D Jap, (1999) menjelaskan bagaimana *competitive advantages* dicapai dalam konteks antar organisasi. Mereka berpendapat bahwa karakteristik yang harus dihindari dalam relationship adalah investasi yang tidak spesifik, informasi yang minim, dan kurangnya koordinasi, serta interdependensi yang rendah. Hal tersebut tidak akan mampu menghasilkan profit di antara produsen dan distributor karena mereka gagal membuat nilai yang tidak dapat ditiru. Untuk menciptakan keunggulan bersaing mereka harus mengkhususkan sumber daya yang mereka punyai dan differensiasi dari perusahaan sendiri (cf. Amit & Schoemaker (1993) dalam Sandy D. Jap (1999). Menurut Sandy D. Jap, (1999), kolaborasi hubungan kemitraan antara produsen dan distributor dibangun oleh usaha kerjasama yang merupakan faktor yang memungkinkan pencapaian keunggulan bersaing, jika tindakan kerjasama merupakan aspek yang tidak dapat ditiru kompetitor pada proses kolaborasi, dan hal tersebut merupakan sumber dari *outcomes strategic*. Jadi Keunggulan bersaing menurut Jap (1999: 466) dapat terpenuhi, jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten (*consistent difference*) dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan kemampuan (*capability gap*) antara produsen dan pesaingnya. Kondisi tersebut diatas diharapkan lama serta berkesinambungan.

2.6. Penelitian Terdahulu

Robert M Morgan dan Shelby D. Hunt (1994) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "*The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*" mengkaji secara mendalam variabel *Commitment* dan *Trust* sebagai fokus utama dalam

Relationship Strategic. Variabel-variabel antesenden dalam penelitian ini adalah *Relationship Benefits, Relation Termination Cost, Shared Value, Communication, Opprtunistic Behaviour, Relationship, Commitment dan Trust*. Sedangkan sebagai variabel *Out Comesnya* adalah *acquiescence, Cooperation, Propensity to Leave, Functional Conflict dan Uncertainty*. Kajian utama penelitian ini mengambil variabel komitmen, kepercayaan dan kerjasama.

James C. Anderson & James A. Narus (1990), dalam penelitiannya berjudul "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships" menganalisis hubungan antar variabel antesenden serta pengaruhnya terhadap kepuasan hubungan. Sebagai variabel antesenden adalah *relative dependence, Communication, Outcomes given, comparison levels, influence by partner firm cooperation*. Sedangkan variabel outcomenya adalah *trust, conflict dan satisfaction*. Penelitian ini mengambil variabel kepercayaan dan kerjasama sebagai model penelitian.

Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin ,(1996) Dalam penelitiannya berjudul "Collaborative Communucation in Interfirm Relationship: Moderating Effects of Integration ang Control" menganalisis hubungan antar variabel antesenden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hubungan. Dalam penelitian ini variabel yang diambil adalah *komitmen*, dari keseluruhan yang ada.

Penelitian Jhonson, Jean L , (1999) dengan tema "Strategic Integration in Industrial Distribution Chanel: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset" menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap kinerja Kemampuan labaan dan keunggulan kompetitif

Di bawah ini disajikan berbagai penelitian terdahulu tentang relationship strategic sebagai referensi utama penelitian ini, seperti terlihat pada Tabel 2.1. di bawah ini.

Tabel 2.1.
Peneliti – peneliti Terdahulu

| NAMA PENELITI | VARIABEL ANTESEDEN | VARIABEL OUTCOMES | TUJUAN ANALISIS |
|---|--|---|---|
| Janes C. Anderson & James A. Narus (1990) | Relative Dependence Communication Outcomes given Comparison levels Influence by partner firm Cooperation | Trust Conflict Satisfaction | Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap kepuasan hubungan |
| Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994 | Relationship benefits Relation termination cost Shared values Communication Opportunistic behavior Relationship commitment Trust | Acquiescence Cooperation Propensity to leave Functional conflict Uncertainty | Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap relation marketing |
| Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin ; 1996 | Integration Manufacturer control Collaborative communication Control variables | Satisfaction Commitment Coordination | Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap koordinasi, kepuasan dan komitmen hub. |
| Jhonson, Jean L , 1999 | Dependence, Age, Continuity expectation, Flexibility, and Relationship quality | Strategic Integration Performance | Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap kinerja antar perush. |
| Jap, Sandy D., 1999 | Enviroment factors Goal congruence Complementary capability Belief in interpersonal Trustworthiness Coordination effort Idiosyncratic Investment | Profit performance Realized competitive advantage | Menganalisis hubungan antar variabel anteseden pengaruhnya terhadap kinerja kemampuan labaan dan keunggulan kompetitif. |

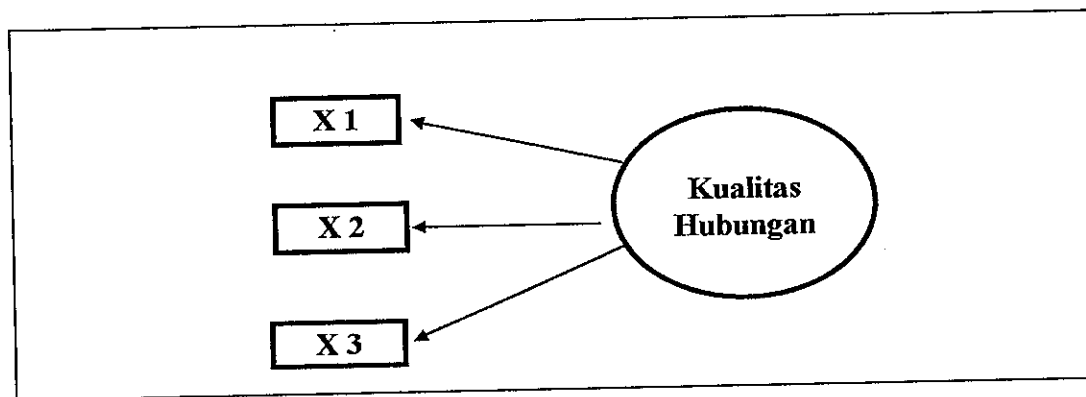
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

2.7. Dimensionalisasi dan Definisi Operasional Variabel

2.7.1. Dimensionalisasi Kualitas Hubungan (*Relationship Quality*)

Variabel kualitas hubungan merupakan faktor yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang. Variabel ini dibentuk oleh tiga dimensi, yaitu kejujuran (fairness), pengawasan bersama, dan kerjasama yang adil. Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini :

Gambar 2.1
Model Variabel Kualitas Hubungan



Sumber: Jakki J Mohr, Robert J Fisher and John R Nevin , 1996.

Jean L Johnson, 1999

Keterangan:

X 1 : Kejujuran (fairness)

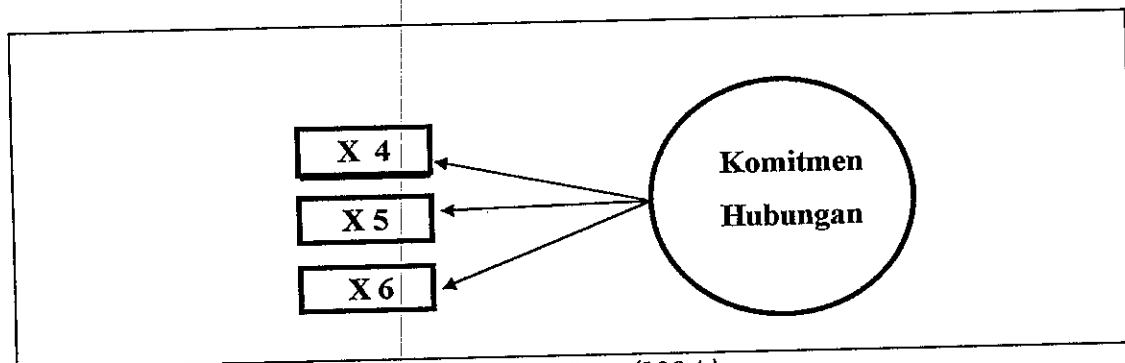
X 2 : Pengawasan bersama tanpa kecurigaan

X 3 : Kerjasama yang adil

2.7.2. Dimensionalisasi Komitmen Hubungan

Variabel komitmen hubungan merupakan faktor yang mempengaruhi kerjasama dalam jangka panjang. Variabel ini dibentuk oleh tiga dimensi yaitu; menghormati hubungan, memelihara hubungan dan tidak ingkar janji. Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini :

Gambar 2.2
Model Variabel Komitmen Hubungan



Sumber : Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt (1994)

Keterangan:

X 4 : Menghormati hubungan

X 5 : Memelihara hubungan

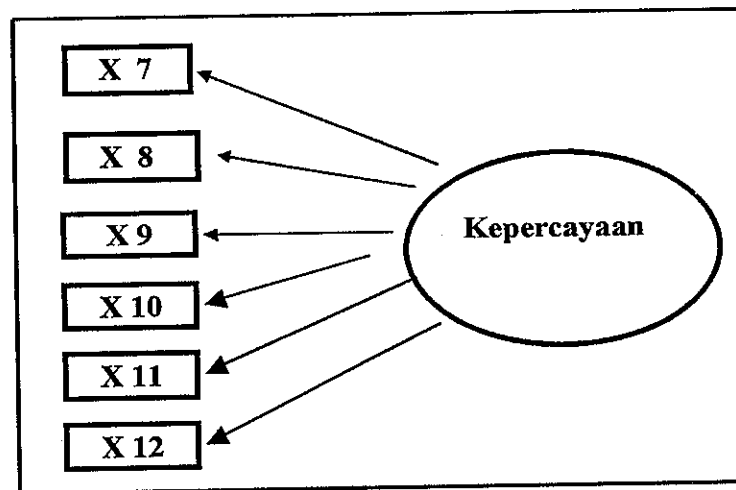
X 6 : Tidak ingkar janji

2.7.3. Dimensionalisasi Kepercayaan (Trust)

Variabel kepercayaan merupakan faktor yang mempengaruhi kerjasama dalam jangka panjang. Variabel ini dibentuk oleh tujuh dimensi yaitu; ketepatan waktu pengiriman, kejujuran dan tanggung jawab, mempunyai integritas tinggi, kepastian harga, ketepatan jumlah barang dan kualitas produk yang handal.

Ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini :

Gambar 2.3
Model Variabel Kepercayaan



Sumber : James C. Anderson & James A. Narus (1990)

Keterangan:

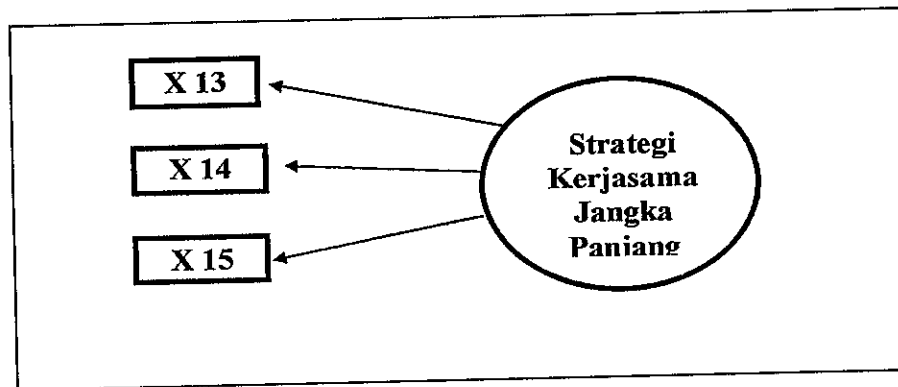
- X 7 : Ketepatan waktu pengiriman
- X 8 : Kejujuran dan tanggung jawab
- X 9 : Mempunyai integritas tinggi
- X 10 : Kepastian harga
- X 11 : Ketepatan jumlah barang
- X12 : Kualitas produk yang handal

2.7.4. Dimensionalisasi Kerjasama Jangka Panjang

Variabel Kerjasama dalam jangka panjang dibangun dari tiga dimensi, yaitu kerjasama yang fleksibel, lama kontrak dan perubahan masa kontrak.

Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.4 di bawah ini :

Gambar 2.4
Model Variabel Kerjasama Dalam Jangka Panjang



*Sumber : James C. Anderson & James A. Narus (1990),
Robert M Morgan dan Shelby D. Hunt (1994)*

Keterangan:

X 13 : Kerjasama yang Fleksibel.

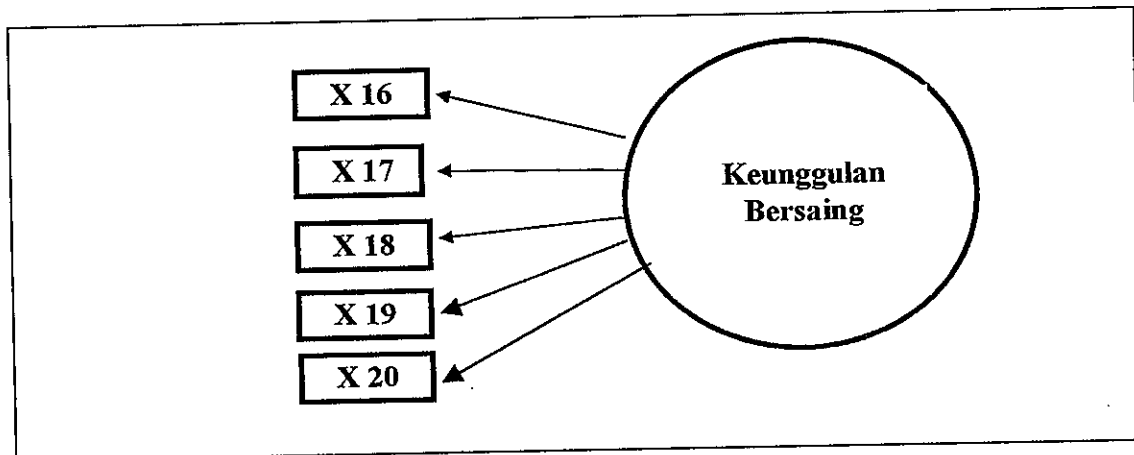
X 14 : Lama kontrak

X 15 : Perubahan Masa Kontrak

2. 7. 5. Dimensionalisasi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Variabel keunggulan bersaing dibangun dari lima dimensi, yaitu warna lebih bagus, ukuran lebih luas, harga lebih menarik, pengiriman lebih tepat dan bonus yang menarik . Kelima dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5 di bawah ini :

Gambar 2.5
Model Variabel Keunggulan Bersaing



Sumber: Sandy D. Jap (1999).

Keterangan:

X 16 : Warna lebih bagus.

X 17 : Ukuran lebih luas.

X 18 : Harga lebih menarik.

X 19 : Pengiriman lebih tepat.

X 20 : Bonus yang menarik

2.7.6. Penentuan Variabel dan Dimensi

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, terbagi dalam beberapa tahap (terlihat pada Tabel. 2.2). Selanjutnya akan ditunjukkan seperti berikut ini :

Tabel 2.2
Penentuan Variabel Independen - Dependen

| Tahap | Variabel Independen | Variabel Dependen |
|--------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| I | Kualitas Hubungan | Strategi Kerjasama Jangka Panjang |
| II | Komitmen Hubungan | Strategi Kerjasama Jangka Panjang |
| III | Kepercayaan | Strategi Kerjasama Jangka Panjang |
| IV | Strategi Kerjasama Jangka Panjang | Keunggulan Bersaing |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam Tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

| Variabel/Atribut | Definisi Operasional | Nama Indikator |
|--|---|--|
| Kualitas Hubungan | Didefinisikan sebagai kualitas yang dirasakan responden saat membina suatu hubungan . | X 1 Kejujuran (fairness) X 2 Pengawasan bersama tanpa kecurigaan X 3 Kerjasama yang adil |
| Komitmen Hubungan | Didefinisikan sebagai kepercayaan dan keinginan untuk memelihara nilai dari hubungan kerjasama yang dibangun | X 4 Menghormati hubungan X 5 Memelihara Hubungan X 6 Tidak ingkar janji |
| Kepercayaan | Didefinisikan sebagai keyakinan pada partner usaha yang dapat dipercaya, dihasilkan dari keyakinan perusahaan bahwa partner tersebut adalah reliable dan mempunyai integritas tinggi, dibuktikan dengan konsisten dalam ketepatan waktu pengiriman, kejujuran dan tanggung jawab, kepastian harga, ketepatan jumlah barang dan kualitas produk yang handal. | X 7 Ketepatan waktu pengiriman X 8 Kejujuran dan tanggung jawab. X 9 Mempunyai integritas tinggi X 10 Kepastian harga X 11 Ketepatan jumlah barang X 12 Kualitas produk yang handal |
| Strategi Kerjasama Jangka Panjang | Didefinisikan sebagai situasi dimana anggota parthnership bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan-tujuan yang saling menguntungkan dengan cara koordinasi yang efektif dan fleksibel. | X 13 Kerjasama yang fleksibel X 14 Lama kontrak X 15 Perubahan Masa Kontrak |
| Keunggulan Bersaing | Didefinisikan sebagai keunggulan yang diperoleh perusahaan karena memiliki value yang tidak dapat ditiru, yaitu pada harga, produk dan pengiriman barang. | X 16 Warna lebih bagus X 17 Ukuran lebih luas X 18 Harga lebih menarik X 19 Pengiriman lebih tepat X 20 Bonus lebih menarik |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu (James C. Anderson & James A. Narus (1990), Robert M Morgan dan Shelby D. Hunt (1994), Sandy D. Jap (1999),

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sampling , metode pengumpulan data. Teknik analisis yang diarahkan untuk menganalisa sebuah model dari strategi kerjasama jangka panjang. Sebuah model kerangka pemikiran teoritis telah dikembangkan pada bab II sebagai dasar teori untuk penelitian ini.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Data Primer

Data primer yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti . Data primer ini diperoleh langsung dari wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada para distributor. Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan.

3.2.2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang dipublikasikan untuk konsumsi umum, dimana data tersebut mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari buku-buku, majalah, jurnal-jurnal, penelitian orang lain yang sifatnya melengkapi data primer.

3.3. Populasi dan Sampling

Populasi untuk obyek penelitian ini adalah semua supermarket, toko dan kios-kios berjumlah 323 agen/toko. Data sampel dari populasi sebagai obyek penelitian ini diasumsikan mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan responden, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling* untuk pengambilan sampel.

Penentuan jumlah sampel sebagaimana dalam metode-metode statistik menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Hair dkk dalam Ferdinand (2000, P: 47) menemukan bahwa ukuran sample yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sample terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitive" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness-of-fit yang baik. Hair dkk menyarankan bahwa ukuran sample minimum adalah sebanyak 5 – 10 kali observasi untuk jumlah parameter yang diestimasi. Dalam penelitian ini digunakan 20 parameter sehingga jumlah sampel seluruhnya adalah 200 responden.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden. Metode wawancara adalah percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden (Cooper dan Emory, 1997, P: 289). Adapun keuntungan menggunakan wawancara adalah kemampuannya dalam mengeksplorasi topik penelitian secara mendalam, mencapai derajat kontrol wawancara yang tinggi, dan memberikan keleluasaan bagi pewawancara untuk mengatasi situasi-situasi tertentu.

Adapun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden untuk mendapatkan data tentang variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam daftar pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-7 (*lie-likert*). Responden dipersilahkan untuk mengisi semakin ke kiri semakin sangat tidak setuju dan semakin ke kanan semakin sangat setuju.

3.5. Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, P:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis Regresi Berganda, 3) Analisis Diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi itu, akan tetapi kelemahan utama dari tehnik-tehnik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa tehnik-tehnik itu hanya dapat menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen. Padahal dalam kenyataannya, manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus saling dihubungkan untuk diketahui

derajat interrelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada. (Ferdinand, 2000, P:5)

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “construct” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error} \quad \dots (1)$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

- **RMSEA** (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al. 1995, P: 175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000, P:53).
- **GFI** (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
- **AGFI** (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995,; Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2000, P: 56).

- **CMIN/DF**, adalah *The Minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi DFnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2000, P: 56).
- **TLI** (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et al.*, 1995, P: 175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, P; 57).
- **CFI** (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, P:58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan dari data yang diperoleh dari responden. Analisis yang dilakukan terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan akan diuji dengan menggunakan SEM melalui *software* AMOS dan dilakukan dalam bentuk pengujian dimensionalitas, kriteria *goodness of fit index* dan pengujian hubungan baik kausalitas maupun korelasi.

4.1. Proses dan Hasil Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 20 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara *kualitas hubungan, komitmen hubungan, kepercayaan, strategi kerjasama jangka panjang dan keunggulan bersaing*, sesuai penjelasan yang dikemukakan pada bab II.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 200 responden dari para distributor produk PT Gading di seluruh Jawa Tengah dan DIY. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.1. berikut.

Tabel 4.1.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

| <i>Goodness of fit index</i> | <i>Cut-of Value</i> |
|---------------------------------|---------------------|
| <i>Significancy Probability</i> | ≥ 0.05 |
| <i>RMSEA</i> | ≤ 0.08 |
| <i>GFI</i> | ≥ 0.90 |
| <i>AGFI</i> | ≥ 0.90 |
| <i>CMIN/DF</i> | ≥ 2.00 |
| <i>TLI</i> | ≥ 0.95 |
| <i>CFI</i> | ≥ 0.95 |

Sumber: Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model.

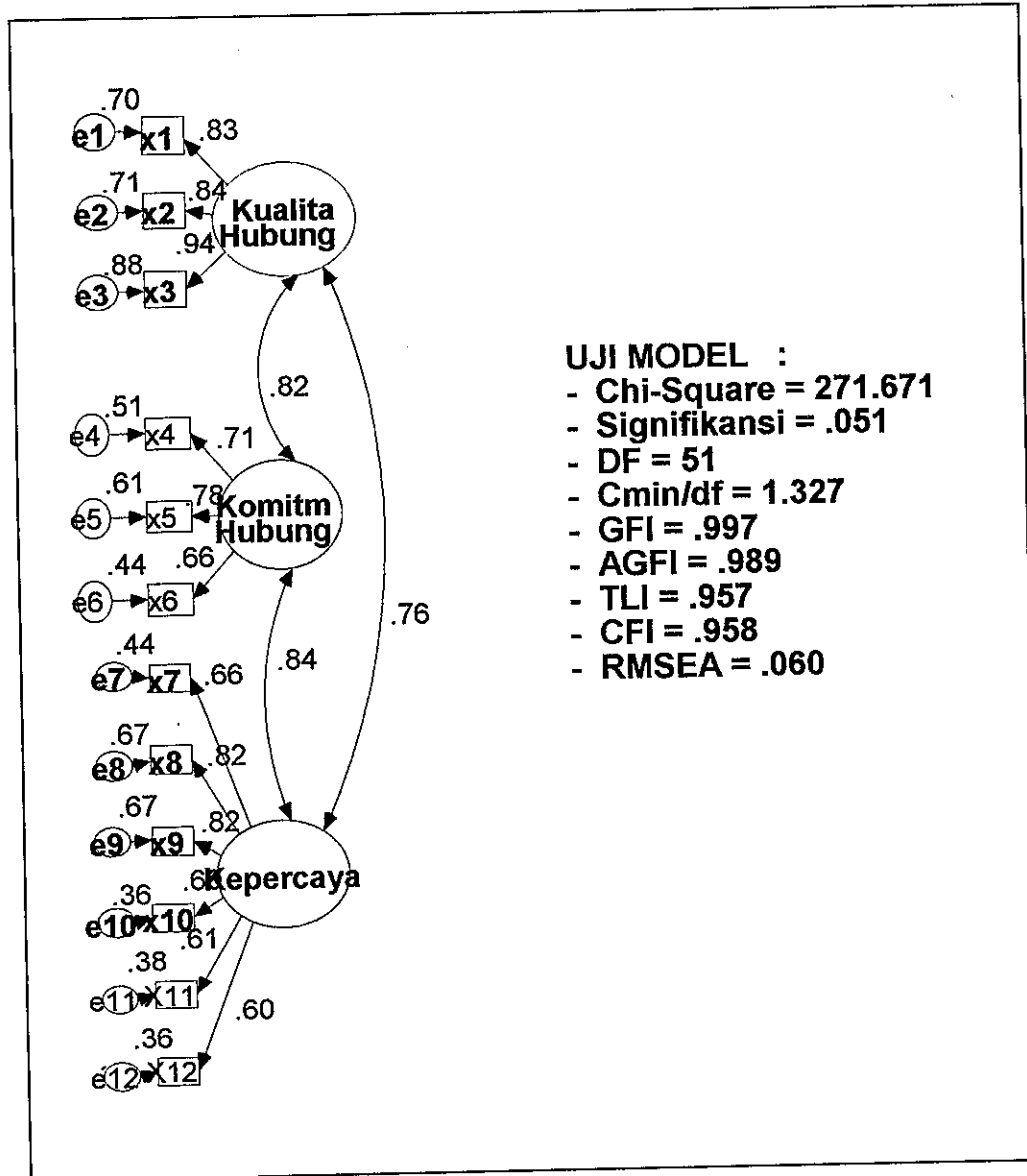
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Bila memang diperlukan.

Sebelum masuk dalam analisis data untuk menguji hipotesis, maka akan dilakukan analisis faktor konfirmatori

4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Pada tahapan analisis faktor terhadap indikator-indikator yang membentuk 5 konstruk menjadi unobserved variabel. Tujuan dilakukannya konfirmasi pada variabel independen dan variabel dependen adalah untuk melihat apakah model penelitian yang dibentuk dapat dilakukan pengujian tahap berikutnya atau melakukan modifikasi pada model penelitian. Pengujian ini juga digunakan confirmatory factor analysis. Hasil dari confirmatory factor analysis untuk konstruk pada penelitian ini diuraikan secara lengkap pada Gambar 4.1 berikut ini:

GAMBAR 4.1
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI



Sumber: Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

Dari hasil faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang mendimensikan variabel independen diatas menunjukkan model dapat diterima. Penerimaan model ini didasarkan pada tingkat signifikansi

(probability) sebesar 0,50; Chi-square = 271.671; Cmin/DF = 1.327; GFI 0,997 ; AGFI = 0,989, TLI = 0,957, CFI = 0,958 dan RMSEA = 0,060. Dari hasil itu dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi tidak dapat ditolak.

Hasil penerimaan model penelitian ini juga dapat dikatakan bahwa terdapat 5 konstruk yang berbeda dengan dimensi lainnya, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian. Adapun untuk melihat seberapa besar indikator-indikator yang membentuk variabel latennya, dianalisis menggunakan uji t, hasilnya adalah pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel. 4.2
Standardized Regression Weight

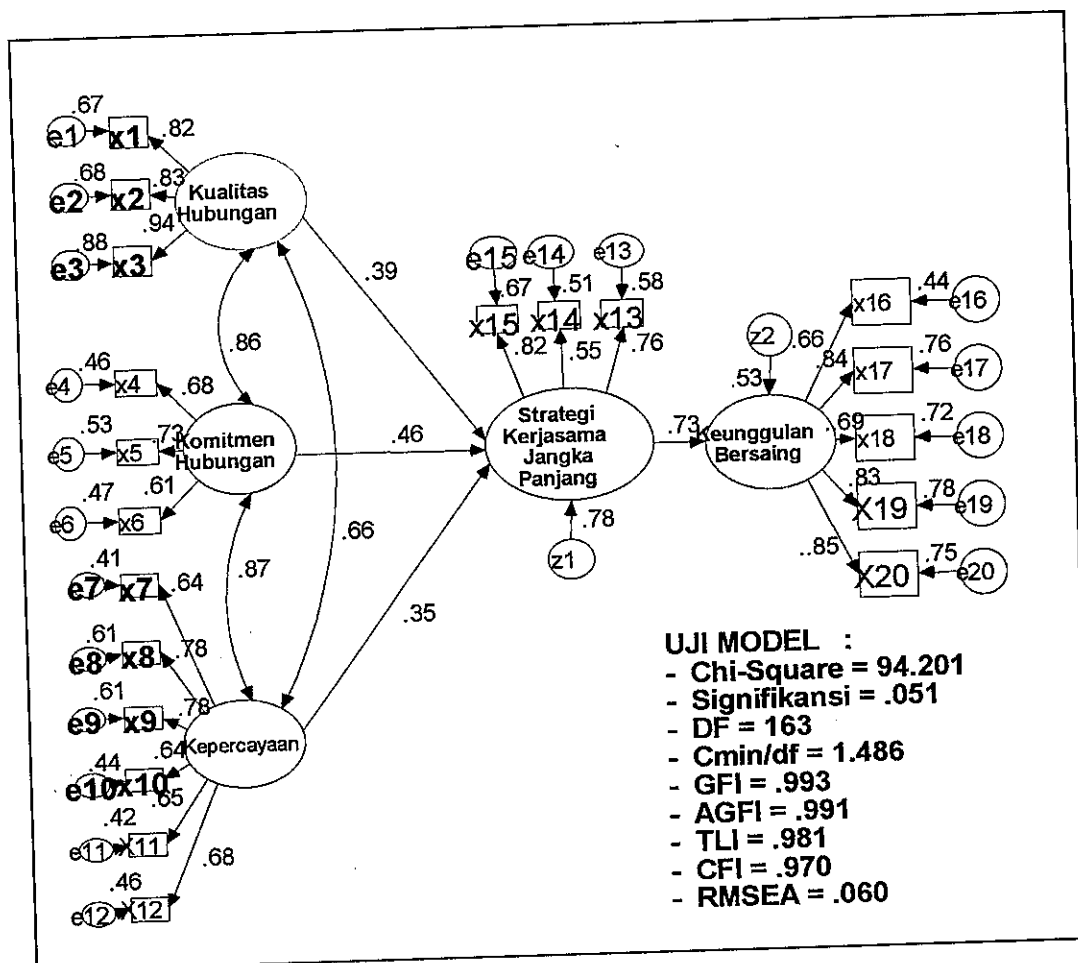
| Regression Weights: | Estimate | S.E. | C.R. | Label |
|--------------------------------------|----------|-------|--------|--------|
| Strategi_Kerjasa <- Kualitas_Hubunga | 0.201 | 0.153 | 2.598 | par-16 |
| Strategi_Kerjasa <- Komitmen_Hubunga | 0.553 | 0.269 | 2.058 | par-17 |
| Strategi_Kerjasama_Ja <- Kepercayaan | 0.336 | 0.150 | 2.239 | par-18 |
| Keunggulan_Bersa <- Strategi_Kerjasa | 0.818 | 0.085 | 9.663 | par-19 |
| x8 <------ Kepercayaan | 1.000 | | | |
| x13 <- Strategi_Kerjasama_Jangka_Pan | 1.000 | | | |
| x14 <- Strategi_Kerjasama_Jangka_Pan | 0.777 | 0.100 | 7.796 | par-1 |
| x15 <- Strategi_Kerjasama_Jangka_Pan | 1.134 | 0.107 | 10.554 | par-2 |
| x2 <------ Kualitas_Hubungan | 1.067 | 0.074 | 14.353 | par-3 |
| x1 <------ Kualitas_Hubungan | 1.000 | | | |
| x3 <------ Kualitas_Hubungan | 1.136 | 0.067 | 16.993 | par-4 |
| x9 <------ Kepercayaan | 1.022 | 0.083 | 12.337 | par-5 |
| x10 <------ Kepercayaan | 0.849 | 0.094 | 9.054 | par-6 |
| x7 <------ Kepercayaan | 0.799 | 0.083 | 9.679 | par-7 |
| x16 <------ Keunggulan_Bersaing | 0.779 | 0.073 | 10.726 | par-8 |
| x17 <------ Keunggulan_Bersaing | 1.105 | 0.060 | 18.298 | par-9 |
| x18 <------ Keunggulan_Bersaing | 1.000 | | | |
| X11 <------ Kepercayaan | 0.840 | 0.091 | 9.205 | par-10 |
| X12 <------ Kepercayaan | 0.865 | 0.093 | 9.290 | par-11 |
| X19 <------ Keunggulan_Bersaing | 1.023 | 0.061 | 16.739 | par-12 |
| X20 <------ Keunggulan_Bersaing | 0.703 | 0.077 | 9.145 | par-13 |
| x6 <------ Komitmen_Hubungan | 0.951 | 0.106 | 8.971 | par-14 |
| x5 <------ Komitmen_Hubungan | 1.115 | 0.101 | 11.002 | par-15 |
| x4 <------ Komitmen_Hubungan | 1.000 | | | |

Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

4.1.2. Analisis Terhadap Full model SEM

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah ini:

Gambar 4.2
Full Structure Equations Model



Sumber : Data Primer yang Diolah (2003)

Pengujian tingkat goodness of fit dilihat dari gambar diatas sebagai hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Indeks-indeks yang tertera pada pengujian pada hipotesis kemudian dibandingkan dengan kriteria-kriteria statistiknya seperti terlihat pada Tabel 4.3 di bawah ini

Tabel 4.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

| Goodness of Fit Index | Cut – off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|-----------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,051 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,060 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,993 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,991 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,486 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,981 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,970 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.1.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas data pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariate, khususnya jika diestimasi dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation* dan *generale least square*. (Bacon, 1997 dalam Hendrajuwana, 2000, p. 75)

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% atau 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti bahwa kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal. Normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4
Normalitas Data

| Assessment of normality | | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
| x4 | 1.000 | 7.000 | -0.215 | -1.241 | -0.416 | -1.201 |
| x5 | 1.000 | 7.000 | -0.293 | -1.694 | -0.496 | -1.433 |
| x6 | 1.000 | 7.000 | -0.090 | -0.518 | -0.727 | -2.098 |
| X20 | 1.000 | 7.000 | -0.337 | -1.943 | -0.601 | -1.735 |
| X19 | 1.000 | 7.000 | -0.238 | -1.372 | -0.473 | -1.367 |
| X12 | 1.000 | 7.000 | -0.202 | -1.167 | -0.738 | -2.131 |
| X11 | 1.000 | 7.000 | -0.139 | -0.805 | -0.888 | -2.564 |
| x18 | 1.000 | 7.000 | -0.319 | -1.844 | -0.668 | -1.929 |
| x17 | 1.000 | 7.000 | -0.314 | -1.811 | -0.576 | -1.664 |
| x16 | 1.000 | 7.000 | -0.335 | -1.936 | -0.805 | -2.323 |
| x9 | 1.000 | 7.000 | -0.154 | -0.890 | -0.759 | -2.192 |
| x14 | 1.000 | 7.000 | -0.334 | -1.927 | -0.739 | -2.134 |
| x1 | 1.000 | 7.000 | -0.102 | -0.586 | -0.760 | -2.193 |
| x3 | 1.000 | 7.000 | -0.327 | -1.887 | -0.554 | -1.599 |
| x13 | 1.000 | 7.000 | -0.177 | -1.021 | -0.714 | -2.062 |
| x7 | 1.000 | 7.000 | -0.228 | -1.314 | -0.643 | -1.856 |
| x15 | 1.000 | 7.000 | -0.181 | -1.045 | -0.772 | -2.229 |
| x10 | 1.000 | 7.000 | -0.170 | -0.982 | -0.891 | -2.573 |
| x8 | 1.000 | 7.000 | -0.254 | -1.468 | -0.734 | -2.117 |
| x2 | 1.000 | 7.000 | -0.206 | -1.188 | -0.694 | -2.005 |
| Multivariate | | | | | 316.416 | 75.423 |

Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

4.1.4. Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi data yang memiliki karakteristik yang unik yang terlihat sangat berbeda jauh dengan observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel-variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995, p. 57). Outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis multivariate outliers.

1. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.5 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers seperti terlihat pada Tabel 4.5 di bawah ini dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z Score yang lebih besar dari $\pm 3,0$ jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

Tabel. 4.5

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| Zscore(X1) | 200 | -1.87677 | 2.13056 | 4.36E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X2) | 200 | -1.74659 | 2.05034 | -1.4E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X3) | 200 | -1.89801 | 1.66633 | -7.0E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X4) | 200 | -2.00329 | 2.08043 | -8.0E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X5) | 200 | -1.98629 | 2.01295 | 1.72E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X6) | 200 | -1.79320 | 2.08167 | 7.68E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X7) | 200 | -1.97398 | 2.01385 | -1.2E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X8) | 200 | -1.81358 | 2.00003 | 1.42E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X9) | 200 | -1.73436 | 2.01786 | -4.5E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X10) | 200 | -1.60718 | 2.10646 | 5.35E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X11) | 200 | -1.78646 | 2.03257 | 7.81E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X12) | 200 | -1.82983 | 2.04967 | -4.4E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X13) | 200 | -1.81183 | 2.00255 | -9.2E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X14) | 200 | -1.79195 | 1.85682 | -7.3E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X15) | 200 | -1.78438 | 1.86548 | 9.24E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X16) | 200 | -1.91212 | 1.95944 | 2.69E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X17) | 200 | -1.82475 | 2.03943 | 7.67E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X18) | 200 | -1.82658 | 2.02787 | -6.3E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X19) | 200 | -1.88098 | 2.07435 | 1.08E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X20) | 200 | -1.89588 | 1.92561 | 1.52E-15 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 200 | | | | |

Sumber : Data primer yang diolah (2003)

2. Multivariate Outliers

Multivariate Outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Fedinand, 2000). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 3 (jumlah variabel bebas) pada tingkat

$p < 0,001$ dengan 20 parameter, yaitu $X^2 (20 \times 0,001) = 45,32$. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.1.5. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar $2,1322e+007$ (lihat lampiran) dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.1.6. Pengujian terhadap nilai residu

Pengujian terhadap nilai residu mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residu yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et. Al, 1995. p. 84). Sedangkan standar residual yang diolah dengan menggunakan AMOS dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6.
Tabel Standart Residual Covarian

| Standardized Residual Covariances | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | x4 | x5 | x6 | X20 | X19 | X12 | X11 |
| x4 | 0.651 | | | | | | |
| x5 | 1.898 | 0.400 | | | | | |
| x6 | -0.177 | 1.421 | 0.475 | | | | |
| X20 | 1.551 | 1.070 | 1.396 | 0.298 | | | |
| X19 | 0.334 | -1.865 | -1.637 | -0.326 | 0.250 | | |
| X12 | -0.026 | -0.080 | -0.619 | 1.221 | 1.907 | 0.286 | |
| X11 | -1.630 | -0.316 | 0.911 | 1.398 | 0.469 | 1.831 | 0.347 |
| x18 | 0.515 | -1.117 | -1.676 | 0.126 | 0.694 | 1.163 | 0.691 |
| x17 | 0.499 | -1.497 | -1.024 | -0.157 | 0.575 | 1.425 | 0.641 |
| x16 | 1.871 | 1.424 | 0.827 | 1.845 | -0.794 | 1.710 | 1.675 |
| x9 | 1.382 | 0.279 | 1.452 | 1.756 | -1.237 | -0.970 | -1.066 |
| x14 | 1.428 | 0.472 | 1.526 | 1.764 | -0.617 | 1.941 | 1.701 |
| x1 | 1.552 | 1.362 | -1.051 | 1.451 | -0.923 | 1.286 | 0.374 |
| x3 | 0.876 | 0.996 | -0.652 | 1.404 | -0.435 | 1.097 | 1.254 |
| x13 | 0.164 | -1.268 | -1.396 | 1.931 | 1.166 | 1.779 | 1.881 |
| x7 | -0.671 | 0.385 | 1.863 | 1.327 | -1.648 | -1.285 | 0.840 |
| x15 | 1.426 | 1.464 | 0.838 | 1.523 | -1.674 | 1.472 | 1.054 |
| x10 | 1.342 | -0.649 | -0.784 | 1.906 | 0.173 | 1.633 | 1.082 |
| x8 | -0.004 | 0.458 | 1.394 | 1.058 | -1.384 | -0.561 | 0.217 |
| x2 | 0.471 | 1.130 | -0.440 | 1.241 | -0.340 | 1.573 | 1.387 |

| | x18 | x17 | x16 | x9 | x14 | x1 | x3 |
|-----|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| x18 | 0.424 | | | | | | |
| x17 | 0.425 | 0.366 | | | | | |
| x16 | 0.522 | 0.358 | 0.338 | | | | |
| x9 | 0.251 | -0.748 | 1.019 | 0.447 | | | |
| x14 | 0.067 | 0.488 | 1.098 | -1.360 | 0.308 | | |
| x1 | -0.374 | -0.524 | 1.289 | 0.424 | 1.991 | 0.620 | |
| x3 | -0.144 | -0.799 | 1.381 | -0.016 | 1.261 | 0.719 | 0.706 |
| x13 | 1.092 | 1.711 | 1.050 | -0.474 | 0.882 | -0.369 | -0.256 |
| x7 | -1.898 | -1.253 | 0.790 | 1.490 | -0.799 | -0.199 | -0.244 |
| x15 | -1.037 | -0.565 | 1.024 | 0.119 | 0.323 | 1.057 | 1.906 |
| x10 | 1.255 | 0.295 | 1.731 | 0.306 | -0.331 | 0.421 | 0.998 |
| x8 | -0.580 | -0.367 | 1.245 | 1.611 | -0.639 | 0.121 | 0.554 |
| x2 | 0.088 | 0.015 | 1.832 | 0.170 | 0.028 | 0.406 | 0.785 |

| | x13 | x7 | x15 | x10 | x8 | x2 |
|-----|--------|--------|-------|--------|-------|-------|
| x13 | 0.662 | | | | | |
| x7 | -1.720 | 0.264 | | | | |
| x15 | 0.199 | 0.199 | 0.521 | | | |
| x10 | 1.050 | -0.988 | 1.908 | 0.284 | | |
| x8 | -0.122 | 1.384 | 0.933 | -0.494 | 0.680 | |
| x2 | -0.509 | -0.636 | 1.113 | 0.758 | 0.960 | 0.526 |

Sumber : Data primer yang diolah (2003), lampiran perhitungan AMOS

4.1.7 Uji Reliability dan Variance Extract

1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum e_j} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.
- Tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil Standard Loading Data:

- Keunggulan Bersaing = $0,66 + 0,84 + 0,69 + 0,83 + 0,85 = 3,87$
- Strategi Kerjasama JP = $0,76 + 0,55 + 0,82 = 2,13$
- Kualitas Hubungan = $0,82 + 0,83 + 0,94 = 2,59$
- Komitmen Hubungan = $0,68 + 0,73 + 0,61 = 2,02$
- Kepercayaan = $0,64 + 0,78 + 0,78 + 0,64 + 0,65 + 0,68 = 4,17$

Hasil Measurement Error data:

- Keunggulan Bersaing = $0,56 + 0,24 + 0,28 + 0,22 + 0,15 = 1,45$
- Strategi Kerjasama JP = $0,42 + 0,49 + 0,33 = 1,24$
- Kualitas Hubungan = $0,33 + 0,32 + 0,12 = 0,77$
- Komitmen Hubungan = $0,54 + 0,67 + 0,59 = 1,06$
- Kepercayaan = $0,59 + 0,39 + 0,39 + 0,56 + 0,58 + 0,54 = 2,05$

Perhitungan Realibilitas Data

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{(3,87)^2}{(3,87)^2 + 1,45} = 0,91$$

$$\text{Strategi Kerjasama JP} = \frac{(2,13)^2}{(2,13)^2 + 1,24} = 0,78$$

$$\text{Kualitas Hubungan} = \frac{(2,59)^2}{(2,59)^2 + 1,45} = 0,91$$

$$\text{Komitmen Hubungan} = \frac{(2,02)^2}{(2,02)^2 + 1,06} = 0,72$$

$$\text{Kepercayaan} = \frac{(4,17)^2}{(4,17)^2 + 2,05} = 0,89$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- *ej* adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil Square Standardized Loading Data :

$$\begin{aligned} \text{Keunggulan Bersaing} &= (0,66)^2 + (0,84)^2 + (0,69)^2 + (0,83)^2 + (0,85)^2 = 3,029 \\ \text{Strategi Kerjasama JP} &= (0,76)^2 + (0,55)^2 + (0,82)^2 = 1,553 \\ \text{Kualitas Hubungan} &= (0,82)^2 + (0,83)^2 + (0,94)^2 = 2,245 \\ \text{Komitmen Hubungan} &= (0,68)^2 + (0,73)^2 + (0,61)^2 = 1,367 \\ \text{Kepercayaan} &= (0,64)^2 + (0,78)^2 + (0,78)^2 + (0,64)^2 + (0,65)^2 + (0,68)^2 = 2,924 \end{aligned}$$

Perhitungan Variance Extract data :

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{3,029}{3,029 + 1,45} = 0,676$$

$$\text{Strategi Kerjasama JP} = \frac{1,553}{1,553 + 1,24} = 0,556$$

$$\text{Kualitas Hubungan} = \frac{2,245}{2,245 + 1,45} = 0,608$$

$$\text{Komitmen Hubungan} = \frac{1,367}{1,367 + 1,06} = 0,563$$

$$\text{Kepercayaan} = \frac{2,924}{2,924 + 2,05} = 0,588$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu : $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2. Analisis Pengaruh

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui pengaruh atas konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Effect langsung (direct effect) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung merupakan efek yang muncul melalui sebuah variabel antara.

Pengaruh langsung variabel kualitas hubungan terhadap strategi kerjasama jangka panjang sebesar 0,39. Pengaruh langsung variabel komitmen hubungan terhadap strategi kerjasama jangka panjang sebesar 0,46 sedangkan pengaruh variabel kepercayaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang sebesar 0,35. Dari ketiga variabel tersebut komitmen hubungan menempati urutan teratas (0,46) diikuti dengan kualitas hubungan (0,39) dan terakhir kepercayaan (0,35). Variabel strategi kerjasama jangka panjang berpengaruh sebesar 0,73 terhadap keunggulan bersaing.

4.3. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil dari *confirmatory factor analysis* dan full model dari SEM seperti yang terdapat dalam Gambar 4.2 di atas, maka model fit dari penelitian ini dapat diterima, sehingga ;

Hipotesis ke- 1 yang menyatakan; Semakin baik kualitas hubungan dibangun, maka semakin tinggi derajat kualitas strategi kerjasama jangka panjang, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 2,598 menunjukkan nilai hitung yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00.

Variabel kualitas hubungan, khususnya dalam pengaruhnya terhadap strategi kerjasama jangka panjang diukur dari indikator-indikator kejujuran (fairness), pengawasan bersama, dan kerjasama yang adil. Sedangkan variabel strategi kerjasama jangka panjang diukur melalui beberapa indikator, yaitu kerjasama yang fleksibel, lama kontrak kerjasama dan perubahan masa kontrak.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kualitas hubungan yang dibangun antara pabrik dengan distributor akan berpengaruh positif terhadap kerjasama jangka panjang. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu (Johnson, 1999, P: 6. Morgan dan Hunt 1994, P:12, Mulyadi, 1995).

Berdasarkan penelitian ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam suatu kerjasama jangka panjang antara para pabrik dengan para distributornya jika kualitas hubungan diantara kedua pihak dijaga dengan baik, maka kerjasama yang dibangunpun akan langgeng dan berkesinambungan.

Hipotesis ke-2, yang menyatakan Semakin baik komitmen hubungan dibangun, maka semakin tinggi derajat kualitas strategi kerjasama jangka panjang, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 2,058 menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00.

Variabel komitmen hubungan, khususnya dalam pengaruhnya terhadap strategi kerjasama jangka panjang diukur dari indikator-indikator menghormati hubungan, memelihara hubungan dan tidak ingkar janji. Sedangkan variabel strategi kerjasama jangka panjang diukur melalui beberapa indikator, yaitu kerjasama yang fleksibel, lama kontrak kerjasama dan perubahan masa kontrak.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa komitmen hubungan yang dibangun antara pabrikan dengan distributor akan berpengaruh positif terhadap kerjasama jangka panjang. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu (Thorelli, 1986 dalam Morgan 1994, P: 23, Morgan & Hunt 1994, P:26, Moorman, Zaltman dan Deshpande 1992, P:23, Berry dan Parasuraman 1991).

Berdasarkan penelitian ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam suatu kerjasama jangka panjang antara para pabrikan dengan para distributornya jika komitmen hubungan diantara kedua pihak dijaga dengan baik, maka kerjasama yang dibangunpun akan langgeng dan berkesinambungan.

Hipotesis ke-3 yang menyatakan Semakin kuat kepercayaan yang dibangun dalam suatu hubungan, maka semakin tinggi derajat kualitas strategi kerjasama jangka panjang, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 2,239 menunjukkan nilai hitung yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00.

Variabel kepercayaan, khususnya dalam pengaruhnya terhadap strategi kerjasama jangka panjang diukur dari indikator-indikator ketepatan waktu pengiriman, kejujuran dan tanggung jawab, mempunyai dedikasi tinggi, kepastian harga, ketepatan jumlah barang dan kualitas produk yang handal. Sedangkan variabel strategi kerjasama jangka panjang diukur melalui beberapa indikator, yaitu kerjasama yang fleksibel, lama kontrak kerjasama dan perubahan masa kontrak.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kepercayaan yang dibangun antara pabrikan dengan distributor akan berpengaruh positif terhadap kerjasama jangka panjang. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu (James C.

Anderson & James A. Narus 1990, P:45, Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt 1994, P:23 dan Zaltman 1993).

Berdasarkan penelitian ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam suatu kerjasama jangka panjang antara para pabrikan dengan para distributornya jika kepercayaan diantara kedua pihak dijaga dengan baik, maka kerjasama yang dibangunpun akan langgeng dan berkesinambungan.

Hipotesis ke-4 yang menyatakan Semakin tinggi derajat kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun dalam suatu hubungan, maka akan semakin tinggi derajat keunggulan bersaing perusahaan, berdasarkan hasil pengolahan data dapat diterima pada tingkat signifikansi 0,05, nilai CR sebesar 9,663 menunjukkan nilai hitung yang lebih besar dibandingkan CR minimal yang ditentukan 2,00.

Variabel strategi kerjasama jangka panjang diukur melalui beberapa indikator, yaitu kerjasama yang fleksibel, lama kontrak kerjasama dan perubahan masa kontrak. Sedangkan variabel keunggulan bersaing diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut; warna yang lebih bagus, ukuran lebih luas, harga lebih menarik, pengiriman lebih tepat dan bonus yang lebih menarik.

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa strategi kerjasama yang dibangun yang dibangun antara pabrikan dengan distributor akan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu (Porter 1991 Sandy D. Jap, 1999, Joel Litman, 2000. Dyer and Singh 1998).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dan implikasi kebijakan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan mengenai hipotesis dan masalah penelitian dituliskan pada sub bab 5.1. kemudian dilanjutkan oleh implikasi manajerial yang dituliskan pada sub bab. 5.2. Untuk batasan dan agenda penelitian di masa mendatang dituliskan pada sub bab 5.3 dan 5.4.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada hasil penelitian dan pembahasan serta implikasi manajerial yang diuraikan Bab IV, maka dapat disimpulkan hal-hal penting sebagai berikut:

1. Dalam suatu kerjasama jangka panjang antara para pabrikan dengan para distributornya, jika kualitas hubungan diantara kedua pihak dijaga dengan baik, komitmen hubungan diantara kedua pihak dijaga dengan baik serta kepercayaan diantara kedua pihak dijaga dengan baik, maka kerjasama yang dibangunpun akan langgeng dan berkesinambungan. Sehingga pada akhirnya semakin baik kerjasama yang dibangun antara pabrikan dengan distributor akan berpengaruh positif pada keunggulan bersaing perusahaan.
2. Dari ketiga variabel yang berpengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang, variabel komitmen hubungan memiliki pengaruh langsung yang paling signifikan. (0,46) Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kemitraan terhadap penghormatan

nilai-nilai hubungan dan upaya preferatif pemeliharaan hubungan serta usaha untuk selalu menepati kesepakatan yang telah dibuat menjadi prioritas utama dalam meningkatkan nilai kualitas strategi kerjasama jangka panjang pabrikan dengan para distributornya.

3. Meskipun variabel kepercayaan berada pada urutan terbawah (0,35) dalam berkontribusi pengaruh terhadap strategi kerjasama jangka panjang perusahaan, lantas bukan menjadi alasan manajemen untuk mengabaikannya., artinya tetap mendapatkan proporsi perhatian yang proporsional.

5.2. Implikasi Kebijakan

5.2.1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis mendukung dan menegaskan dari pendapat-pendapat sebelumnya. Dalam penelitian ini diperoleh dukungan teoritis yang menyatakan adanya pengaruh kualitas hubungan, komitmen hubungan dan kepercayaan terhadap strategi kerjasama jangka panjang. Hal ini berarti semakin baik kualitas hubungan, komitmen hubungan dan kepercayaan dibangun, maka semakin tinggi derajat kualitas strategi kerjasama jangka panjang .

Pendapat para peneliti terdahulu yang menyatakan adanya pengaruh derajat kualitas kerjasama jangka panjang yang dibangun dalam suatu hubungan maka akan semakin meningkatkan derajat keunggulan bersaing perusahaan, dalam penelitian ini mendapatkan dukungan secara teoritis. Hal ini berarti dalam usaha mencapai keunggulan bersaing perusahaan benar-benar harus membangun kerjasama yang kuat dengan menerapkan strategi-strategi yang tepat.

Dari tiga variabel yang mempengaruhi strategi kerjasama jangka panjang , variabel komitmen hubungan memiliki pengaruh langsung yang paling signifikan sedangkan variabel kepercayaan memiliki pengaruh yang paling lemah.

Dalam menjaga kualitas hubungan faktor kerjasama yang adil memiliki sumbangan yang paling besar sedangkan dalam membangun komitmen hubungan faktor memelihara hubungan perlu mendapatkan prioritas utama dan dalam menjaga nilai-nilai kepercayaan dimensi kejujuran dan tanggung jawab serta integritas yang tinggi memiliki kontribusi yang paling dominan. Dalam mencapai keunggulan bersaing faktor bonus perlu mendapatkan prioritas utama disertai dengan variasi cara penyampaian.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh melalui kajian telaah pustaka dan hasil analisis data yang menggunakan metode SEM dalam program AMOS versi 4.01, mengindikasikan bahwa strategi kerjasama jangka panjang yang baik akan memberikan pengaruh besar pada keunggulan bersaing perusahaan. Angka 0,73 menunjukkan betapa kuatnya pengaruh langsung tersebut.

Implikasi kebijakan manajemen dari penelitian ini ditujukan kepada seluruh tim manajemen PT Gading, khususnya para pengambil keputusan untuk terus memelihara kualitas strategi kerjasama jangka panjangnya dengan para distributor yang merupakan mediator yang begitu penting bagi tersalurkannya produk-produk PT Gading Kudus sampai di pasaran, secara terprogram dan berkesinambungan. Perhatian lebih difokuskan dengan selalu menepati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat .

Tingginya pengaruh secara langsung variabel strategi kerjasama jangka panjang terhadap keunggulan bersaing (0,73) berdampak pada implikasi manajerial untuk membangun ketiga konstruk pembentuk strategi kerjasama jangka panjang yaitu: kualitas hubungan, komitmen hubungan dan kepercayaan agar tercapai keunggulan bersaing bagi para distributor.

Keunggulan bersaing para distributor di pasar secara otomatis akan berdampak positif pada PT Gading selaku pabrikan / pemasok berupa peningkatan volume penjualan dan peningkatan profitabilitas. Dimensi bonus yang menarik menempati posisi yang terkuat dalam membentuk konstruk keunggulan bersaing (0,85). Hal ini memberikan pengaruh terhadap kebijakan manajemen untuk terus memberikan bonus yang menarik bagi para distributor yang berprestasi.

Beberapa kebijakan yang perlu difokuskan dalam upaya melakukan perbaikan untuk mencapai kualitas strategi kerjasama jangka panjang dan mencapai keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

1. Menjaga Kualitas Hubungan

Dari ketiga indikator dalam pengukuran kualitas hubungan , faktor kerjasama yang adil memiliki nilai yang tertinggi (0,94), artinya bahwa distributor dalam bermitra dengan para pabrikan lebih menghormati dan lebih menyukai kerjasama yang adil, transparan serta tidak ada sesuatu yang ditutup-tutupi. Bagi perusahaan sangat berguna untuk lebih memperhatikan para distributornya dengan perlakuan yang adil Meskipun dimensi kejujuran menyumbang pengaruh yang terkecil dibanding dimensi lainnya (0,82) tetapi mengingat angka ini cukup besar pihak manajemen tidak boleh mengabaikan begitu saja masalah kejujuran. Dalam pengertian perlu tetap mendapatkan perhatian dalam batas-batas yang proporsional.

2. Membangun Komitmen Hubungan

Dari ketiga indikator dalam pengukuran komitmen hubungan, faktor memelihara hubungan (0,73) yang selama ini terjadi perlu mendapatkan prioritas utama, karena dengan terpeliharanya hubungan, komitmen yang selama ini disepakati bersama, akan selalu terpelihara dan terjaga dengan baik. Tidak ingkar janji menyumbang nilai terkecil (0,61) tetapi dimensi ini tidak boleh dilanggar ataupun diabaikan tetap harus mendapatkan perhatian dari pihak manajemen.

3. Menjaga nilai-nilai Kepercayaan

Dari kelima indikator pengukuran variabel kepercayaan, kejujuran dan tanggung jawab serta integritas yang tinggi (0,78) dalam melakukan kemitraan menjadi faktor yang cukup dominan, sehingga patut menjadi catatan bagi para manajer untuk terus memupuk dan menjaga integritas yang selama ini telah diterapkan untuk lebih diperbaiki kembali. Ketepatan waktu dan kepastian harga relatif memiliki kontribusi yang paling kecil (0,64) tetapi sebenarnya angka ini hanya selisih sangat sedikit dengan dimensi lainnya, misalnya ketepatan jumlah barang (0,65) sehingga implikasi bagi manajemen sama sekali tidak boleh menekankan satu dimensi saja tetapi lebih bersifat menyeluruh.

4. Mencapai Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dibentuk dari indikator-indikator seperti; warna produk yang lebih bagus, ukuran produk yang lebih luas, Harga yang lebih menarik, pengiriman yang lebih tepat serta bonus lebih menarik. Dari ke lima indikator tersebut faktor bonus yang menarik memiliki skor paling tinggi (0,85), sehingga perlu menjadi catatan perusahaan untuk selalu memperhatikan masalah bonus ini dengan berbagai variasi penyampaian. Warna yang bagus memiliki kontribusi pengaruh terhadap

5.4. Agenda Penelitian Mendatang.

1. Penelitian sejenis mendatang hendaknya dilakukan dengan ruang lingkup wilayah jaringan distribusi yang lebih luas sehingga bisa diperoleh suatu rumusan yang lebih efektif dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing distributor di pasar melalui strategi kerjasama jangka panjang..
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mempertimbangkan penggunaan konstruk lainnya dalam membangun strategi kerjasama jangka panjang bersama-sama dengan konstruk yang telah digunakan, misalnya dengan menambahkan variabel fleksibilitas dan kepuasan dalam penelitian mendatang atau sama sekali terpisah dengan menyesuaikan kondisi obyek penelitiannya.
3. Faktor-faktor eksternal seperti bussines environment, government regulation, dan era globalisasi perdagangan dunia menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang.
4. Pola kemitraan dengan para pemasok dan relationship yang dibangun langsung kepada pelanggan (End User) menjadi prioritas dalam agenda penelitian yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

- Achrol, R. 1991. "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", **Journal of Marketing**, 55 (4).
- Anderson & Weitz. 1987. "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels", **Journal of Marketing Research**, 24 (February)
- _____. C. James & Narus, A., James, 1990. "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, Vol. 54 (January), p. 42- 58.
- Amit, R & Schoemaker, P. J. H, (1993), " Strategic Assets and Organizational Rents", **Strategic Management Journal**, 14 pp. 33-46.
- Barney, J. B. (1995)," Looking Inside for competitive advantage," **Academy of Management Review**, 19 pp. 49-61.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid 1, Edisi kelima, Penerbit Erlangga.
- Dorsch, Michael J., Swanson, Scott R., and Kelley, Scott W., 1998, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendor as Perceived by Customers", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 2, p. 128-142.
- Dwyer, F. Robert and Sejo OH. 1987, " Output Sector Munificence Effects on The Internal Political Economy of marketing Channels" **Journal of Marketing Research** 24 (November), 347-358.
- Ferdinand, A., 1999, "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", Thesis Doctoral, March, Badan Penerbit Diponegoro.
- _____. 2000. "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Diponegoro.
- _____. 2000, Sebuah pendekatan Strategik, *Research Paper series No.01/mark/01/2000* Badan Penerbit Diponegoro.
- Geringer, J.M. and Louis, Hebert, 1991 "Control and Performance of International Joint Ventures" **Journal of Business Strategic** (summer), p.235-254.

- Grant, R. M. (1991), "The Resources- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," **California Management Review**, 33(3), pp. 114 – 135.
- Hermawan K, 1996, "Value Creation: Strategi memenangkan Persaingan Bisnis Global" dalam **Mangement Usahawan** Edisi Juni no 06.h.22-25
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationship, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36., November, 461-475.
- Jhonson, Jean L , 1999 , "Strategic Integration in Industrial Distribution Chanel:Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of Academy of Marketing Science**, Volume 27 No. 1 h.4-18
- Kumar, Nirmalya, 1996, "The power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationship" , **Harvard Bussiness Review**, November-December,p. 348-357
- Mohr, Jakki J, Robert J Fisher and John R Nevin , 1996 ,"Collaborative Communcation in Interfirm Relationship:Moderating Effects of Integration ang Control" , **Journal of Marketing** Vol.60 July, (p.103-115).
- _____, 1999 ," Communicating for Better Channel Relationships" , **Marketing Management**, Vol.8., summer (p. 38-48)
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., 1994., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, Vol. 58 (July 1994), p. 20-38.
- Mulyadi, 1995," Kemitraan Usaha" *Usahawan*, No. 02 Th. XXX, Februari, hal. 12-17.
- Narus, James A and James C. Anderson, 1996, "Rethinking Distribution Adaptive Chanel" **Harvard Bussiness Review** July-Agustus 1996 p. 112-120
- _____, James A and James C Anderson, 1987, "Turn your Industrial Distribution into Partners" in Robust Sales Management, **Harvard Bussiness Review** Paperback.
- Porter, Michael E, (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press New York.

- _____(1985): **Competitive Advantage**, The Free Press New York.
- Sekaran, Uma. 1992. **"Research Methods for Business : A Skill Building Approach"**, (Second ed) John Willey and sons Inc. Singapore.
- Singarimbun, M. 1995. **"Metode Penelitian Survei"**. Edisi revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES.
- Sugiyono, 1999, **"Metode Penelitian Bisnis"**, Penerbit CV Albeta, Bandung.
- Unruh, J.A., 1997. **"Customers Mean Business: Six Steps to Building Relationships That Last Reading"**. Addison Wesley.
- Wernerfelt, Birger (1984), **"A Resource-Based View of The Firm"** *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), p. 171-180.
- Wooldridge, Bill and Steven W. Floyd. (1989), **"Strategic Process Effects on Consensus"** *Strategic Management Journal*, 10. pp. 295-302.
- Young, L.C., & Wilkinson, I.F. 1989, **"The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channel: A Preliminary Study,"** *European Journal of Marketing*. (2)
- Zikmund, W.G. 1994. **"Business Research Method"** (Fourth ed.) : The Dryden Press, Harcourt College. Publisher.

DAFTAR PERTANYAAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. U m u r :
3. Pendidikan :
4. Nama Toko :
5. Alamat :
6. Lama Kerjasama :
7. Omset Terakhir :

Berdasarkan skala dari 1 sampai 7 (1 = sangat tidak setuju, 7 = sangat setuju) berikan angka/nilai semakin kekanan jika sangat setuju dan semakin ke kiri untuk sangat tidak setuju berdasarkan pernyataan berikut dengan memberi tanda (X) pada kotak angka yang anda pilih :

VARIABEL KUALITAS HUBUNGAN

1. Semangat kejujuran selalu dikedepankan dalam menjalin hubungan dengan PT Gading

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

2. Pengawasan dalam segala aspek dilakukan secara bersama-sama antara distributor dan PT Gading

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

3. Semangat keadilan dan saling menguntungkan menjadi prioritas utama dalam menjalin hubungan dengan PT Gading.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

VARIABEL KOMITMEN HUBUNGAN

4. Kami berkeinginan dengan sungguh-sungguh membangun dan menghormati hubungan dengan PT Gading.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

5. Kami melakukan usaha yang maksimal dalam memelihara hubungan yang harmonis dengan PT Gading.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

6. Diantara kami dan PT Gading sudah sepakat tidak akan mengingkari janji, sehingga memperkuat hubungan yang telah terjalin selama ini.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

VARIABEL KEPERCAYAAN

7. PT Gading selalu tepat waktu dalam pengiriman barang ke distributor, sehingga kepercayaan yang kami bangun dapat diandalkan kelestariannya (langgeng)

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

8. Kejujuran dan tanggung jawab dalam bermitra dengan PT Gading menjadi prioritas utama kami.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

9. PT Gading selama ini menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam bermitra dengan kami selaku distributor.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

10. Harga produk yang ditentukan PT Gading mengandung discount yang menarik bagi kami selaku distributor.).

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

11. PT Gading selaku pabrikan dalam mengirimkan barang selalu tepat jumlahnya.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

12. Kualitas produk PT Gading teruji handal kualitasnya.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

VARIABEL KERJASAMA JANGKA PANJANG

13. Kerjasama yang fleksibel kami terapkan dalam hubungan kemitraan antara distributor dengan PT Gading.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

14. Lama kontrak kerjasama dengan PT Gading dilakukan setiap tahun dan kemudian dievaluasi kembali.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

15. Dalam kerjasama yang kami bangun, memungkinkan untuk diadakan perubahan masa kontrak.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

VARIABEL KEUNGGULAN BERSAING

16. Produk-produk PT Gading warnanya lebih bagus dibanding produk sejenis di pasaran.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

17. Produk-produk PT Gading ukurannya lebih luas dibanding produk sejenis di pasaran.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

18. Produk-produk PT Gading harganya lebih menarik dan kompetitif dibanding produk sejenis di pasaran. .

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

19. PT Gading selalu tepat waktu dalam mengirimkan produk-produknya sampai ke distributor dibanding pabrikan yang lain..

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju

20. PT Gading selalu memberikan bonus yang menarik kepada distributor dibandingkan pabrikan yang lain.

Sangat tidak setuju

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sangat Setuju